

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

**IDENTIFICAR AS CARACTERÍSTICAS DE UM PROCESSO DE SELEÇÃO POR
COMPETÊNCIA A SER IMPLANTADO NO DEPARTAMENTO DE PEÇAS E
ACESSÓRIOS DA EMPRESA EQUAGRIL.**

FLÁVIA PAVAN

Monografia apresentada a Universidade
Federal do Paraná – *Campus Palotina*,
para obtenção de título de Especialista em
Administração de Pessoas.

Orientador: Sérgio

PALOTINA

2003

Dedico este estudo ao noivo Ricardo pelo apoio nas horas de alegria e nos momentos de aflições. Aos meus familiares, por sempre orarem por mim. Aos professores e amigos que de alguma forma contribuíram para a conclusão de mais esta etapa.

AGRADECIMENTOS

- A Deus, pois somente ele é que nos dá o dom da vida;
- A minha família, pelo apoio dado neste período tão importante da minha vida;
- Ao professor Sérgio, pela orientação, por repartir sua experiência de vida e me auxiliar a desenvolver este estágio e aos demais professores que repassarem seus conhecimentos para que chegássemos até aqui;
- A Equagril, empresa onde foi realizado o estágio, pela ajuda e disponibilidade de seus colaboradores.
- A todos que direta e indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho e permitiram o enriquecimento de minha aprendizagem.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	v
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 PROBLEMA	2
1.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO	2
1.2.1 Objetivo Geral	2
1.2.2 Objetivos Específicos	2
1.3 JUSTIFICATIVA	2
1.4 METODOLOGIA.....	3
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	4
2.1 CONCEITO DE SELEÇÃO DE PESSOAS.....	4
2.1.1 Etapas e Técnicas de Seleção	6
2.2 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS	8
2.2.1 Seleção por Competência	9
2.3 PERFIL IDEAL	11
2.4 DESCRIÇÃO DE CARGOS.....	12
3. HISTÓRICO DA EMPRESA.....	14
3.1 DADOS DA EMPRESA	14
4. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO	16
4.1 FORMULAÇÃO DE NORMAS E PROCEDIMENTOS DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS.....	16
4.1.1 1ª Etapa: Processo Seletivo	16
4.1.2 2ª Etapa: Seleção.....	17
4.1.3 3ª Etapa: Contratação	17
4.2 PROGRAMA DE SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS	17
4.3 QUESTÕES PARA A SELEÇÃO BASEADAS NAS COMPETÊNCIAS.....	26
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	31
ANEXOS	32

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - SELEÇÃO COMO RESPONSABILIDADE DE LINHA E FUNÇÃO STAFF	5
QUADRO 2 – ETAPAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO	6
QUADRO 3 – COMPETÊNCIAS	10
QUADRO 4 – CONTEÚDO DESCRITO DE CADA CARGO	13

1. INTRODUÇÃO

Com a modernização e o desenvolvimento do mercado, as pessoas passaram a constituir o principal patrimônio das organizações. Hoje, o capital humano representa para a empresa, o diferencial competitivo, portanto, entende-se que todas as pessoas envolvidas no contexto, desde o mais simples operário, aos seus corpos executivos, serão de fundamental importância para o alcance dos seus objetivos.

Também, neste cenário, níveis de competição sem precedentes têm levado a um reexame das forças de vantagem competitiva das grandes corporações e o papel desempenhado pelos recursos humanos tem se revelado central nesse aspecto. As distintas capacidades das empresas assentam-se nos seus investimentos em fatores competitivos e refletem-se em termos de uma habilidade em recrutar, reter e motivar indivíduos criativos.

Com isso, a inovação tornou-se um dos fatores essenciais para as organizações dos novos tempos. As exigências de conhecimentos práticos, como teóricos, além das novas atitudes e habilidades decorrentes da introdução das inovações tecnológicas e sócio-organizacionais, nas quais, vêm alterando o perfil dos talentos humanos dentro da organização. Esta abordagem reflete novos paradigmas, ou seja, tratam da eminência de contornos para as políticas de recursos humanos voltadas à obtenção de resultados que, podem ser traduzidos em termos de inovações, qualidade de serviços ou produtos e produtividade no trabalho.

Desta maneira, o presente estudo caracteriza-se por identificar as características de um processo de seleção por competência a ser implantado no departamento de peças e acessórios da empresa Equagril.

Para pesquisa e desenvolvimento do estudo, buscou-se apoio teórico, aprendidos em sala de aula, os quais foram de fundamental importância para se adquirir uma visão do que realmente é uma organização e quais devem ser os objetivos para que a empresa consiga justificar sua existência, buscou-se realizar um trabalho de investigação para apurar possíveis problemas e depois sugerir melhorias que venham de encontro às necessidades da empresa.

1.1 PROBLEMA

O problema identificado para o desenvolvimento deste projeto é o fato da Equagril não possuir um processo de seleção de pessoal bem definido, por ser uma empresa que a cada dia está se desenvolvendo, estaremos propondo uma nova maneira de selecionar seus futuros colaboradores, pois a cada passo que damos o mundo nos mostra mais novidades e devemos nos atualizar conforme as necessidades da empresa. Diante disto caracterizamos os objetivos como:

1.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as características de um processo de seleção por competência a ser implantado no departamento de peças e acessórios da empresa Equagril.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Descrever os cargos do departamento de peças e acessórios;
2. Definir competências para os cargos do departamento;
3. Caracterizar o processo de seleção por competência para o setor.

1.3 JUSTIFICATIVA

Justifica-se esta proposta através da importância da Equagril hoje, tanto para seus colaboradores, quanto para seus clientes, pois para se ter uma visão mais avançada na hora de selecionar os futuros colaboradores, estar-se-á proporcionando aos clientes e demais pessoas que de uma maneira ou de outra estão ligadas a Equagril com uma maneira mais eficiente de desempenhar o trabalho.

Através deste processo será bem definidos os cargos que estão sendo oferecidos e suas respectivas competências e assim, poderá ser feita uma seleção mais minuciosa, se esta procurando aprimorar os mecanismos de seleção, pois hoje

o mercado pede profissionais que se identifiquem mais com o cargo ou a função, que tenham afinidade e desenvoltura no seu desempenho.

1.4 METODOLOGIA

A metodologia adotada foi um estudo de caso qualitativo, onde foram feitas entrevistas sem questionários, juntamente com um estudo do caso de um determinado departamento da empresa onde foram sugeridas as seguintes questões para análise do problema:

- Quais os cargos do departamento de peças da empresa Equagril?
- Como se descreve os cargos?
- O que se pode usar para definir as competências para os cargos do departamento de peças da Equagril?
- Quais as questões que podem ajudar a melhor definir as competências adequadas para cada cargo do departamento de peças?
- Como se pode definir a seleção por competência?
- Quais as características fundamentais de seleção por competência?

2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 CONCEITO DE SELEÇÃO DE PESSOAS

A seleção de pessoas é um processo usado pela empresa para escolher um candidato a uma vaga que esta disponível, após serem aplicados os devidos critérios para a seleção, a pessoa que melhor se encaixar com a vaga será indicada o cargo.

Segundo CHIAVENATO (1999, p. 107), "a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo".

O que realmente leva uma empresa a se adequar a este processo são as diferenças individuais de cada pessoa, tanto física, psicológica, quanto à capacidade de cada uma em aprender e desempenhar uma tarefa, após a aprendizagem.

Desta maneira, pode-se dizer que acontece o seguinte quando surge uma vaga no recursos humanos, será feita uma análise sobre a vaga, onde depois serão separados os currículos das pessoas que no momento são os mais indicados para as necessidades que a vaga oferece, de um lado se tem a vaga a ser preenchida e de outro se tem as características dos candidatos. Então, serão usadas as técnicas de seleção para procurar definir qual candidato estará apto a ocupar o cargo, sendo que não será imposto ao recursos humanos que contrate a pessoa, apenas será definido para o cargo, onde deverá fazer um certo tempo de experiência ficando a critério do departamento requisitante a responsabilidade da contratação.

Ainda, para CHIAVENATO (1999, p. 108), "o órgão de seleção (...) pode apenas prestar serviço especializado, aplicar técnicas de seleção e recomendar aqueles candidatos que julgar mais adequados ao cargo (...). Assim, a seleção é responsabilidade de linha (de cada chefe ou gerente) e função staff (prestação de serviço pelo órgão especializado)" (Quadro 1).

QUADRO 1 - SELEÇÃO COMO RESPONSABILIDADE DE LINHA E FUNÇÃO STAFF

Responsabilidade de Linha	Função de Staff
<ul style="list-style-type: none"> • Decidir quanto ao procedimento do cargo vago através da emissão da Requisição de Empregado (RE) • Decidir quanto às características básicas dos candidatos • Entrevistar os candidatos • Avaliar e comparar os candidatos através dos resultados das entrevistas e das demais técnicas de seleção • Decidir a respeito da aprovação ou rejeição dos candidatos • Escolher o candidato final ao cargo 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar o arquivo de candidatos e/ou executar o processo de recrutamento • Fazer as entrevistas de triagem dos candidatos que se apresentam • Desenvolver técnicas de seleção mais adequadas • Preparar e treinar os gerentes nas técnicas de entrevistar candidatos • Aplicar testes psicométricos ou de personalidade, se necessário. • Assessorar os gerentes no processo seletivo, se necessário.

FONTE: CHIAVENATO (1999).

Ainda, pode-se dizer que seleção enquanto a tarefa do recrutamento é a de atrair com seletividade, através de várias técnicas de comunicação, os candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido, a tarefa básica da seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados aqueles que tenham maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago e desempenhá-lo bem. Assim, o objetivo básico de recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica: os candidatos. O objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização (PONTES, 1996).

STONER e FREEMAN (1998, p. 282), comentam que "seleção envolve tomada de decisões mutuas, a organização decide se vai ou não fazer uma oferta de

emprego e quão atrativa essa oferta deve ser, e o candidato decide se a organização e o emprego atendem ou não as necessidades e aos seus objetivos”, ou seja, pode-se dizer que é o processo mútuo através do qual a organização decide se vai ou não fazer uma oferta de trabalho e o candidato decide se aceita ou não.

2.1.1 Etapas e Técnicas de Seleção

STONER e FREEMAN (1998), relatam que a entrevista para seleção de pessoal transcorre em sete etapas conforme quadro abaixo (Quadro 2):

QUADRO 2 – ETAPAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO

Procedimentos	Propósitos	Ações e tendências
1. Formulário de inscrição preenchido	Indica o cargo que o candidato deseja, das informações para as entrevistas	Pede apenas informações que prevejam sucesso no trabalho.
2. Entrevistas de triagem inicial	Permite uma rápida avaliação da adequação do candidato.	Faz perguntas sobre a experiência, a expectativa de salário, a disposição para ser relocado.
3. Testes	Mede as habilidades do candidato para o trabalho e a sua capacidade de aprender trabalhando.	Pode incluir testes por computador, análise grafológica, estado de saúde e capacidade física.
4. Investigação da vida pregressa	Checa a verdade do que está no currículo do candidato ou no formulário de inscrição.	Contactar o ex-supervisor do candidato (com sua permissão) e confirmar as informações dadas pelo candidato.
5. Entrevista de seleção	Descobrir mais sobre o candidato como indivíduo.	Realizada pelo administrador a quem o candidato será subordinado.
6. Exame médico	Assegura o desempenho eficaz por parte do candidato, protege outros empregados contra doenças, estabelece um registro sobre a saúde do candidato, protege a empresa contra exigências injustas de empresa contra exigências injustas de compensação por parte do empregado.	
7. Oferta de emprego	Preenche um trabalho ou um cargo vago.	Oferece um pacote de salários e benefícios.

FONTE: STONER e FREEMAN (1998)

De acordo com CHIAVENATO (1999, p. 114), “as técnicas de seleção são agrupadas em cinco categorias: entrevistas, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação”. Abaixo a caracterização de algumas técnicas de seleção:

a) Entrevista preliminar:

É a primeira fase da seleção, é uma entrevista que costuma ser denominada triagem inicial. Pode ser delegada a profissionais da área de recursos humanos da empresa, pois os candidatos podem ser numerosos. São verificados os dados pessoais e profissionais do candidato por meio de indagações sobre seu curriculum vitae e características básicas de personalidade através da avaliação do seu comportamento pessoal (CHIAVENATO, 1999). Esta entrevista visa o esclarecimento das relações entre perguntas-respostas, estímulos-reações, entradas-saídas. O resultado da entrevista é quase sempre binário: aceitação ou rejeição do candidato.

b) Entrevista técnica:

É a fase seguinte do processo seletivo, que pode ser uma entrevista técnica com ou sem ajuda de algum tipo de questionário ou inventário de perguntas sobre assuntos inerentes ao cargo que se pretende ocupar. Aqui, se verifica os conhecimentos e experiência profissional do candidato em relação às exigências do cargo vago (CHIAVENATO, 1999). Existem algumas variações ao redor do tema da entrevista técnica, como por exemplo, a entrevista coletiva onde vários entrevistadores conversam com o candidato em uma espécie de mesa redonda ou simplesmente em exercício escrito a respeito. Muitas vezes, são feitas várias entrevistas técnicas com diferentes pessoas da empresa para uma avaliação mais ampla do candidato. Esta segunda fase constitui uma sintonia fina da primeira e enfatiza especialmente o preparo profissional e técnico do candidato em relação ao cargo desejado. Em algumas empresas quem entrevista e avalia são os próprios gerentes ou supervisores.

c) Teste de seleção:

Se aprovado na entrevista técnica, ele tem mais um obstáculo que impõe uma avaliação de seus traços de personalidade e das aptidões que possui para garantir uma adequação pessoal às exigências do cargo. Essa fase requer uma pesquisa psicológica através de testes de personalidade ou de aptidões. É efetuada por um

psicólogo ou especialista em recursos humanos, cujo laudo ou relatório deverá esclarecer aspectos profundos que uma simples entrevista não pode alcançar (CHIAVENATO, 1999). Avalia-se a facilidade para cálculos ou para raciocínio abstrato, qual seu grau de verbalização de idéias, sua capacidade de argumentação, se estas forem as aptidões necessárias ao desempenho do cargo a ocupar; ou ainda como anda sua agressividade, seu tipo de relacionamento humano, interesses pessoais, emoções, etc.

d) Técnicas de simulação:

Algumas empresas incluem esta quarta etapa no processo seletivo, para examinar o candidato através de técnicas de simulação. Verifica como o candidato se comporta frente a situações típicas que deverá enfrentar na empresa. É um faz de conta para medir e avaliar suas ações e reações pessoais numa situação de laboratório (CHIAVENATO, 1999).

A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização, ou seja, aquelas que apresentam características desejadas pela organização. Em termos mais amplos, a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficácia na organização. No fundo, está em jogo o capital intelectual da organização que a seleção deve preservar ou enriquecer.

2.2 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

A competência, diz respeito a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias a um determinado propósito. Além do nível individual a competência se aplica a equipe de trabalho e a empresa como um todo, é válido colocar que as crenças e valores compartilhados pela equipe de trabalho influenciam na conduta e desempenho das pessoas.

Segundo RABAGLIO (2001), ser competente e ter competências são coisas diferentes, pois ser competente diz respeito a algo que foi desempenhado, uma tarefa que você tenha alcançado um bom desempenho casualmente e ter competências para realizar algo quer dizer que você possui os conhecimentos,

atitudes e habilidades necessárias para colocarem prática algo sempre que for possível.

De acordo com FLEURY (2001, p. 21) "... competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo". Precisa-se cultivar a inteligência das pessoas e aplicá-las no desenvolvimento de competências que eleve o potencial produtivo e competitivo das organizações.

Conforme T & D (1997, p. 13), "o comportamento da pessoa é um fator decisivo para a aprendizagem e desenvolvimento de novas competências" e ainda, "... o perfil é o delineamento de uma função através da definição de sua missão, objetivos, principais atividades de trabalho e abrangência de relacionamentos aliados a isto, o perfil define um conjunto de competências funcionais/gerenciais e atributos pessoais estratégicos requeridos pelo negócio e pela empresa".

Segundo FLEURY (2001), as empresas estão assumindo novos papéis na seleção e recrutamento, estão empregando novas técnicas visando assim identificar as pessoas que possuem potencial de crescimento, pensamento estratégico, flexibilidade e que seja o ponto chave de todo processo de competências.

2.2.1 Seleção por Competência

Está-se passando por um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, que nos mostram um grande processo de inovações em diversas áreas, e gestão de pessoas especificamente na área de seleção de pessoas possui hoje diversas maneira de selecionar pessoas que se encaixam ao cargo, tem-se uma nova proposta que seria escolher uma pessoa através de uma entrevista buscando suas competências e comparando com as competências que condizem com o cargo.

Segundo RABAGLIO (2001, p. 5), "...quando define-se as competências para um determinado cargo, está descrevendo-se todas as características técnicas e comportamentais que o profissional precisa ter para realizar com sucesso todas as suas atribuições."

O perfil de competências é o diferencial competitivo de cada pessoa ou profissional, todo profissional tem um perfil de competências técnicas e comportamentais, no mundo organizacional de hoje, o comportamento é um diferencial competitivo para qualquer profissional que tem como meta uma carreira ascendente dentro da empresa.

As competências técnicas são conhecimentos em áreas específicas, como um arquiteto, técnico agrícola, programador de web designer. Antigamente, isso bastava, hoje estão à procura de profissionais flexíveis, empreendedores, que tenha iniciativa, pois, sem isso o mercado acaba o excluindo.

Já as competências comportamentais são as atitudes e comportamentos que condizem com as competências exigidas pelo cargo, como iniciativa, criatividade, habilidade de relacionamento interpessoal, comunicação verbal, e entre outras.

Conforme o quadro abaixo (Quadro 3), hoje em dia é muito importante a valorização de um todo, pois isto, demonstrará o diferencial de cada profissional com perfil de comportamental específico para o sucesso em seu cargo.

QUADRO 3 – COMPETÊNCIAS

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
C	H	A
Saber	Saber fazer	Querer Fazer
Conhecimentos técnicos, escolaridade, cursos, especializações, etc.	Experiência nos conhecimentos técnicos ter colocado em prática o saber.	Ter atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos.

FONTE: RABAGLIO (2001).

As empresas estão selecionando os ditos profissionais completos que possuem os conhecimentos técnicos, a prática desses conhecimentos e acima de tudo ter criatividade e motivação para melhor desenvolver os seus conhecimentos, isso mostra o diferencial que cada profissional tem um do outro, que geralmente, faz muita diferença na hora de uma seleção e também de sua contratação.

O profissional tem que mostrar flexibilidade para adaptar-se as mudanças rotineiras de trabalho, caminhar conforme o ritmo solicitado pela empresa. É isso o que a seleção por competências esta buscando nas pessoas, pois, a função dessa nova maneira de selecionar é criar competências para cada função desenvolvida dentro da empresa, mapear as competências necessárias para melhor definir os seus futuros colaboradores.

Com a diversidade de fatores influenciando nossas vidas, cada vez mais são requeridas competências para prever e criar novos cenários de mudanças, como diferencial competitivo, visando principalmente, a sobrevivência no mercado.

A seleção por competência deve criar um modelo de cada função dentro da empresa para assim facilitar as estratégias e a diferenciação no mercado. Para isto, existem várias maneiras de se colher as informações para montar um modelo de competência, como:

- Analise dos comportamentos apresentados por todos os colaboradores da empresa ou apenas daqueles considerados os colaboradores com melhor desempenho de cada área.
- Analise de um conjunto de colaboradores que desempenham a mesma função de forma eficaz.
- Analise de um grupo de colaboradores representantes de áreas semelhantes (por exemplo: gerentes, operários, administrativo, média supervisão, área comercial, etc).
- Recolhendo informações de outras empresas onde existam pessoas com atividades semelhantes e que tenham um bom desempenho.

2.3 PERFIL IDEAL

Para se montar um perfil ideal de competências para cada setor da empresa são necessários alguns passos que devem ser seguidos, devendo completar todas as informações necessárias para seleção do candidato.

Este perfil deve conter alguns tópicos como:

- Perfil da vaga onde se encontrarão informações como salário, benefícios, atividades a serem desempenhadas, responsabilidades, etc.

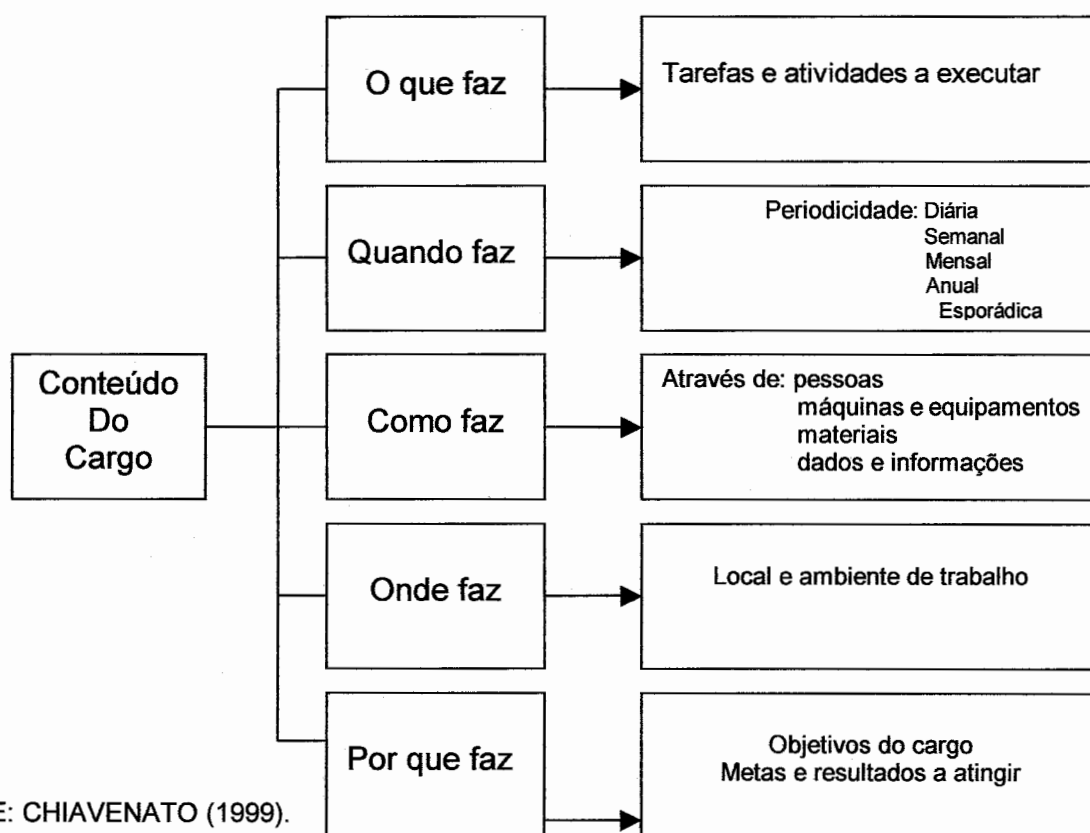
- Perfil pessoal e profissional, bem como, pré-requisitos com idade, sexo, moradia, experiência profissional, conhecimentos técnicos, cursos e exigências de conhecimentos e status.
- Perfil de competências onde serão colocadas as principais competências exigidas pela vaga e para que a pessoa obtenha sucesso no cargo onde o selecionador possui uma ferramenta completa para a contratação do futuro colaborador, no qual é feita uma descrição de todas as atividades desenvolvidas pelo cargo.

2.4 DESCRIÇÃO DE CARGOS

Caracteriza-se um cargo como colocar minuciosamente o que cada colaborador desenvolve, o que ele faz, por que ele faz, como ele faz, sendo assim, um retrato simplificado do conteúdo das principais atividades e responsabilidades do cargo.

Segundo CHIAVENATO (1999, p.176), “a descrição do cargo relaciona de maneira breve as tarefas, deveres e responsabilidades do cargo”. Conforme quadro abaixo se coloca o conteúdo descrito de cada cargo (Quadro 4):

QUADRO 4 – CONTEÚDO DESCRITO DE CADA CARGO



FONTE: CHIAVENATO (1999).

Conforme CHIAVENATO (1999), quem descreve os cargos dentro da empresa nem sempre é o gerente de linha ou a pessoa encarregada dos recursos humanos, existem outros órgãos que também são responsáveis por este desenho de cargos, mas ele sempre tem que estar por dentro desta descrição dos cargos.

3. HISTÓRICO DA EMPRESA

3.1 DADOS DA EMPRESA

Equagril Equipamentos Agrícolas Ltda, aos 21 de janeiro de 1977, constitui-se a sociedade sob esta denominação, possuindo com objetivo mercantil o ramo de comércio de tratores, máquinas e equipamentos agrícolas, peças e acessórios, oficina, mecânica e representações, sendo a sociedade com prazo indeterminado, iniciando suas atividades em 15 de fevereiro de 1977, seu proprietário, confiante na agricultura, principal fonte de renda da região, iniciou a comercialização de produtos e serviços com o objetivo de auferir lucros, gerando empregos e impostos para o pleno e, hoje visível, desenvolvimento da região.

Situa-se na Av. Presidente Kennedy, 2397 na cidade de Palotina no Paraná é uma concessionária de tratores, colheitadeiras, peças em serviço da marca New Holland, Fiatallis e Case e representantes de diversas marcas de implementos agrícolas.

Com o sucesso dos negócios, a empresa se expandiu e atualmente possui quinze filiais abrangendo os Estados do Paraná, Mato Grosso do Sul, Santa Catarina e São Paulo e Minas Gerais. Seu quadro atual é de 339 funcionários, os quais, são contratados por indicação ou por seleção após o preenchimento de uma ficha ou análise do curriculum vitae e posterior entrevista. As pessoas que são contratadas para atuarem nas filiais como auxiliares administrativos fazem estágio de uma semana na matriz, em Palotina, passando por todos os departamentos; no caso dos mecânicos e acessorista são treinados periodicamente na NEW HOLLAND, em Curitiba; os outros funcionários não recebem treinamento especial, somente são assistidos pelos colegas do setor; na área gerencial, esporadicamente são oferecidos cursos e treinamento.

Sua atividade principal é a comercialização de tratores, colheitadeiras, plataformas de milho, peças e serviços da marca NEW HOLLAND, além de implementos agrícolas de diversas marcas, pela sua performance, conquistou a concessão dos produtos FIATALLIS para todo o Estado do Paraná e, em vista disso, inaugurou a mais moderna loja de toda a rede NEW HOLLAND, na cidade de Araucária. Neste segmento, comercializa tratores de esteira, motoniveladoras,

escavadeiras, retro-escavadeiras e pás carregadeiras, e a menos de dois anos conseguiu também a concessão de produtos CASE que segue a linha da NEW HOLLAND. Desta forma, para trabalhar com estoques suficientes para atender a necessidade de giro imediato, por isso, comercializa com fornecedores que estejam estruturados para atender eventuais alterações na demanda. Por outro lado, a empresa tem a seu favor alguns pontos fortes como as marcas que comercializa, a localização estratégica, a credibilidade conquistada e a capacidade econômico-financeira dos clientes. Os padrões de qualidade são definidos pela NEW HOLLAND e seguidos pela empresa, tendo em vista que isso acumula pontos para a colocação no ranking nacional das concessionárias.

Para administrar essa estrutura a empresa possui um orçamento anual que lhe serve de parâmetro para a realização e acompanhamento, tanto das despesas quanto das receitas. O que dá seus administradores uma visão a longo prazo e a possibilidade de novos investimentos. Esse orçamento é elaborado pelas três áreas gerenciais da matriz com base no faturamento dos anos anteriores e a situação econômica das regiões abrangidas no momento. Depois de pronto, é analisado pela diretoria que tem sede em São Paulo, onde o proprietário administra outra empresa do grupo – a Shark S/A Tratores e Peças, que comercializa os produtos da marca Valmet.

Apesar de existir uma diretoria, a qual está sempre bem informada do que acontece com a empresa, se percebe que a matriz em Palotina tem bastante autonomia para decidir sobre os rumos a seguir. E esta autonomia a matriz estende aos gerentes das filiais, que por sua vez, tomam as decisões necessárias na loja que administram. Isto se reflete no faturamento, pois o sentimento de confiança traz maior responsabilidade e cautela na tomada decisão. A administração arrojada e a agressividade nos negócios, nos últimos anos, colocaram a Equagril numa posição confortável perante seus fornecedores e clientes, pois é a revenda NEW HOLLAND que mais cresce em todo o Brasil e isto é motivo de orgulho para toda a equipe.

4. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

A empresa Equagril esta em ótima fase de desenvolvimento, está há mais de 25 anos atuando no mercado agrícola, e com esse crescimento começam a aparecer certas necessidades em vários aspectos, como termos colaboradores mais qualificados e que desempenhem o seu trabalho da melhor maneira possível, com isso, está-se sugerindo uma melhora para setor de recursos humanos, por exemplo, uma seleção feita em várias etapas onde se possa analisar e comparar todos os dados do futuro colaborador que satisfaça os anseios e perspectivas de cada cargo.

Hoje a empresa conta com a análise do currículo, entrevista com o encarregado do departamento e um teste desenvolvido no computador onde o candidato pode mostrar suas habilidades, o que se pretende é propor que se faça, ainda, a análise do currículo, em cima das competências que cada cargo deve propor e que seja feita a entrevista com base nessas competências para que se possa fazer uma comparação mais minuciosa e com a ajuda de uma psicóloga possa-se definir a pessoa mais indicada para o cargo exposto em questão.

Para isso, desenvolverá-se um programa de seleção por competências a ser estudada e futuramente implantada na empresa para facilitar e aprimorar o trabalho do recursos humanos, não qual usará-se o departamento de peças da empresa Equagril.

4.1 FORMULAÇÃO DE NORMAS E PROCEDIMENTOS DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS

4.1.1 1ª Etapa: Processo Seletivo

Serão separados os currículos do banco de dados, e então, analisados através dos dados, conforme o setor da empresa e a vaga que estarão disponíveis, conforme as competências estabelecidas para cada cargo.

4.1.2 2ª Etapa: Seleção

Será feita pelo gerente do setor, juntamente com o encarregado do recursos humanos e uma psicóloga entrevista individual e se for preciso será aplicado uma dinâmica de grupo para melhor definição das competências, conforme esta inserida no anexo.

4.1.3 3ª Etapa: Contratação

O colaborador será contratado por um período de experiência de 45 dias, onde estará sendo avaliado pelo gerente do setor para sua efetivação definitiva. Neste mesmo período também receberá treinamento específico para o cargo onde irá atuar e depois deste período será legalizada a sua contratação.

Seguem anexos que poderão ser usados como base tanto para fazer a seleção quanto para as contratações dos futuros colaboradores.

4.2 PROGRAMA DE SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

CARGO: Gerente de Peças e Acessórios

* Perfil da vaga:

a) Salário Inicial de R\$ 1.100,00

- Benefícios: auxílio com plano de saúde e odontológico
- Local de trabalho: interno com carga horária de 44h semanais e folga nos sábados na parte da tarde, aos domingos e feriados.

b) Atribuições e Responsabilidades:

- Capacidade para definir estratégias, objetivos, resultados, planejar e gerenciar, considerando as diretrizes do mercado;
- Encarregado da coordenação de pessoal;
- Programação de pedidos peças e acessórios para trator e colheitadeira;

- Acompanhamento do processo de divergência de remessa, peças que vem com problema de fábrica;
- Responsável pelo desenvolvimento e solicitação de melhorias no sistema usado pela empresa, para que possa a cada dia facilitar e melhorar o trabalho dos colaboradores;
- Encarregado dos mapas informativos que passam pelos colaboradores e pelos superiores da empresa;
- Saber trabalhar em equipe, ter disposição e colaboração em diferentes áreas de negócios e pessoas, agregando valores para alcançar os objetivos.

* Perfil pessoal e profissional:

- Pré-requisitos: idade mínima de 30 anos, ter formação acadêmica na área, independente de sexo, moradia de preferência da região;
- Experiência: ter exercido o cargo por pelo menos um ano e ter conhecimentos gerais e específicos de peças e acessórios;
- Exigências legais: cópias dos certificados dos cursos, não ter restrições cadastrais e não ter ações judiciais;

* Perfil de competências:

- Empreendedorismo: habilidade de trabalhar com metas e visão de mercado;
- Empatia: capacidade para escutar e compreender os colaboradores em suas necessidades, facilidade para tratar conflitos e disseminar informações;
- Planejamento: disposição para estabelecer e prover objetivos definindo planos de ação, prazos e recursos necessários para desenvolver atividades;
- Foco em resultados: administração do tempo, planejamento para conduzir o trabalho para o resultado esperado.

CARGO: Gerente de compras

* Perfil da vaga:

- Salário inicial de R\$ 1.000,00;
- Benefícios: auxílio com plano de saúde e odontológico;
- Local de trabalho: interno com carga horária de 44h semanais e folga nos sábados na parte da tarde, domingos e feriados.

*** Atribuições e Responsabilidades:**

- Responsável de efetuar pedido de peças e acessórios de trator e colheitadeira para matriz e filiais;
- Atendimento aos fornecedores;
- Planejamento das promoções e campanhas que são realizadas pela empresa;
- Atendimento e suporte as dúvidas das filiais;
- Capacidade de negociar o fornecimento de mercadorias em condições que apresentem melhores resultados para ambos os lados;
- Trabalhar em equipe de forma coordenada e em colaboração com as pessoas;
- Capacidade de desenvolver relacionamentos duradouros com seus fornecedores.

*** Perfil pessoal e profissional:**

- Pré-requisitos: idade mínima de 25 anos estar cursando o 3º grau e ou pós-graduação, independente do sexo e moradia de preferência da região;
- Experiência: ter exercido o cargo por pelo menos 1 ano, ter conhecimento na área de compra de peças e acessórios agrícolas;
- Exigências legais: cópias dos certificados dos cursos efetuados, não ter restrições cadastrais e não ter ações na justiça.

*** Perfil de competências:**

- Criatividade: boa idéia para lidar com possíveis falta de recursos, para administrar situações imprevistas, pratica na administração da rotina;

- Negociação e persuasão: capacidade de influenciar os fornecedores para adquirir prazos nas compras, empatia com os fornecedores, um bom jogo de cintura;
- Comunicação: objetividade e clareza nas suas relações interpessoais;
- Versatilidade: ser versátil em várias situações rotineiras, como atender as dúvidas das filiais, desenvolvendo seu trabalho sem complicações.

CARGO: Gerente de vendas

*** Perfil da vaga:**

- Salário inicial de R\$ 1.000,00;
- Benefícios: auxílio com plano de saúde e odontológico;
- Local de trabalho: interno com carga horária de 44h semanais e folga nos sábados na parte da tarde, domingos e feriados.

*** Atribuições e Responsabilidades:**

- Responsável pelas vendas da matriz bem como das filiais;
- Responsável pelas televendas, vendas atacado e varejo;
- Encarregado de estimular os colaboradores para que estes alcancem suas metas individual e total da empresa;
- Responsável de cobrar de seus colaboradores o bom atendimento ao cliente.

*** Perfil Pessoal e Profissional:**

- Pré-requisitos: idade mínima de 25 anos ter feito cursos na área de vendas, independente do sexo e moradia na região;
- Experiência: de no mínimo 1 ano em vendas de peças para maquinários agrícolas;
- Exigências Legais: cópias dos certificados dos cursos efetuados, não ter restrições cadastrais e não ter ações na justiça.

*** Perfil das competências:**

- Capacidade de estabelecer network (trabalho em equipe): ser capaz de reunir os colaboradores em torno de uma meta, ser tolerante e gerar consenso positivo;
- Comunicação: capacidade de influenciar os clientes e colaboradores, empatia, persuasão, clareza nas relações pessoais e interpessoais;
- Decisão: disposição de assumir riscos na rotina, tendo em vista atingir metas estabelecidas no mês;
- Dominância: dominar aquilo com o que está trabalhando, ter uma certa influência interpessoal c/ seus colaboradores, sugerindo, ordenando, restringindo, proibindo, etc;
- Ritmo: velocidade com a qual o sujeito executa sua tarefa, e por ser área de vendas requer um certo tempo para atender um cliente, responder uma cotação, etc.

CARGO: Supervisor de Vendas

*** Perfil da vaga:**

- Salário inicial de R\$ 800,00;
- Benefícios: auxílio com plano de saúde e odontológico;
- Local de trabalho: interno com carga horária de 44h semanais e folga nos sábados na parte da tarde, domingos e feriados.

*** Atribuições e responsabilidades:**

- Coordenação das filiais, supervisionando os passos da venda;
- Planejamento das promoções realizadas pela área de vendas de peças;
- Encarregado de coordenar os vendedores externos;
- Desenvolver melhorias no sistema de vendas com auxílio do CPD;
- Acompanhar o faturamento de todas as lojas;
- Encarregado de autorizar os descontos maiores nas vendas.

*** Perfil pessoal e profissional:**

- Pré-Requisitos: idade mínima de 25 anos estar cursando 3º grau ou curso ligado a área de vendas, independente se sexo e moradia local;
- Experiência: ter experiência na área de vendas ou supervisão de pelo menos 1 ano na área de peças;
- Exigências Legais: cópias dos certificados dos cursos efetuados, não ter restrições cadastrais e não ter ações na justiça.

*** Perfil das competências:**

- Foco nos resultados: administrar bem o tempo para atingir metas, tendo como foco a satisfação do cliente, conduzindo o trabalho para o resultado esperado com padrões e qualidade.
- Criatividade: para promover vendas e desenvolver melhorias no sistema que ajudem a melhorar as vendas.
- Planejamento: estabelecer junto com os colaboradores objetivos, planos de ações, prazos e alinhar todos os recursos necessários para se atingir as metas e satisfazer as necessidades dos clientes.
- Comunicação: ser comunicativo, saber cobrar dos colaboradores as metas que devem ser atingidas no mês, tanto da matriz quanto das filiais e ser objetivo nas demais cobranças.

CARGO: Auxiliar Administrativo

*** Perfil da vaga:**

- Salário inicial de R\$ 400,00;
- Benefícios: auxílio com plano de saúde e odontológico;
- Local de trabalho: interno com carga horária de 44h semanais e folga nos sábados na parte da tarde, domingos e feriados.

*** Atribuições e responsabilidades:**

- Retorno dos pedidos de peças e acessórios para as filiais;
- Conferência dos conhecimentos e fretes para saber se está sendo lançado junto com a compra;
- Conferência e lançamento dos mapas de faturamento mensal e giro de estoque;
- Organização das prateleiras onde ficam expostas as roupas e acessórios vendidos pela empresa;
- Atualização dos movimentos diários das filiais para que haja controle das vendas e do estoque de peças;
- Controle e pedido de materiais de escritório de uso de todas as lojas bem como, dos impressos padrão usado na empresa;
- Responsável pelo cadastramento dos clientes, fornecedores e de peças novas, que é feito pela matriz e repassado para todas as lojas pelo movimento diário.

*** Perfil pessoal e profissional:**

- Pré-requisitos: idade mínima de 18 anos estar cursando 2º ou 3º grau, independente do sexo e moradia local;
- Experiência ter trabalhado na área por no mínimo 6 meses;
- Exigências Legais: cópias dos certificados dos cursos efetuados, não ter restrições cadastrais e não ter ações na justiça.

*** Perfil das competências:**

- Flexibilidade: aceitar idéias e opiniões, lidar com a diversidade dos fatos, assumir responsabilidades de outras pessoas, propor mudanças que tragam bons resultados;
- Versatilidade: capacidade de ser eficiente e versátil em diversos aspectos e níveis;

- Organização: ocupação de atividades relativas à ordem do trabalho, atenção para essas atividades com organização no executar.
- Cooperação: ser sensível à necessidade do outro, dar sua contribuição ao trabalho em equipe.

CARGO: Vendedor de peças

*** Perfil da vaga:**

- Salário inicial: R\$ 350,00 mais 3% sobre as vendas efetuadas no mês, tanto para compra à vista quanto no prazo.
- Benefícios: auxílio com plano de saúde e odontológico
- Local de trabalho: interno com carga horária de 44h semanais e folga nos sábados na parte da tarde, domingos e feriados.

*** Atribuições e responsabilidades:**

- Vendas por telefone - televendas;
- Atendimento de clientes no atacado e varejo
- Separação das peças vendidas;
- Cotação de peças para clientes sendo que o retorno deverá ser o mais breve possível;
- Dar suporte para as dúvidas dos clientes

*** Perfil pessoal e profissional:**

- Pré-requisitos: idade mínima de 20 anos estar cursando 2º ou 3º grau, independente do sexo e moradia local;
- Experiência ter trabalhado na área por no mínimo 6 meses tendo conhecimento de peças que são usadas nas máquinas agrícolas e saber manusear o catálogo;
- Exigências Legais: cópias dos certificados dos cursos efetuados, não ter restrições cadastrais e não ter ações na justiça.

*** Perfil de competências:**

- Comunicação: ser comunicativo e objetivo na relação interpessoal, jogo de cintura na hora da venda;
- Autoconfiança: demonstrar segurança para o cliente, ser ousado e ter auto-estima, possuir a capacidade de correr riscos;
- Humildade: desfazer mal entendidos, saber conversar com o cliente e explicar a demora na entrega de uma peça, usar palavras mágicas que são de ética pessoal;
- Habilidade para ouvir: saber acatar bem as críticas construtivas, sugestões de melhoria no seu desempenho;
- Realização: necessidade do vendedor de produzir resultados e atingir suas metas de vendas e adequação para suportar as exigências.

CARGO: Acessorista

*** Perfil da vaga:**

- Salário inicial: R\$ 350,00 mais horas extras
- Benefícios: auxílio com plano de saúde e odontológico
- Local de trabalho: interno com carga horária de 44h semanais e folga nos sábados na parte da tarde, domingos e feriados.

*** Atribuições e Responsabilidades:**

- Responsável pela recepção e expedição das peças;
- Responsável conferência e armazenamento das peças;
- Encarregado de separar as peças que são solicitadas pelas filiais;

*** Perfil Pessoal e Profissional:**

- Pré-Requisitos: idade mínima de 18 anos estar cursando 2º grau ou curso, sexo masculino e moradia local;
- Experiência: ter experiência com peças e responsabilidade;

- Exigências Legais: não ter restrições cadastrais e não ter ações na justiça.

* Perfil das competências:

- Flexibilidade: capacidade para aceitar sugestões, ordens e idéias de outras pessoas, saber lidar com as diversidades de fatos;
- Capacidade de lidar com pressão: saber lidar e trabalhar sobre pressão e cobranças tanto do gerente quanto das filiais, ser flexível;
- Solução de conflitos: facilitar soluções para os problemas que surgem, trabalhar em equipes;
- Cooperação: estar disponível e colaborar com os colegas, contribuir pelo melhor desempenho de seu trabalho;
- Habilidade para ouvir: saber ouvir sugestões de melhora, ouvir e por em prática as sugestões, ser flexível e admitir críticas construtivas.

4.3 QUESTÕES PARA A SELEÇÃO BASEADA NAS COMPETÊNCIAS

É preciso construir perguntas que ajudem a captar as competências que serão pleiteadas pelo entrevistador, onde ajude a definir e clarear o melhor possível às competências.

Baseando-se em RABAGLIO (2001), segue neste contexto perguntas que podem ser usadas na seleção e possam auxiliar o entrevistador bem como a psicóloga a definir as competências do candidato.

Perguntas comportamentais com foco nas competências na prática:

- Criatividade/ Versatilidade/ Decisão/ Ritmo
1. Conte-me sobre uma situação imprevista que você teve que administrar sua função e como se saiu.
 2. Fale-me sobre algumas sugestões significativas que mudaram os rumos de um projeto e/ou algum serviço que você estava desempenhando.
 3. Conte-me sobre algum projeto que você já desempenhou e quanto tempo você levou para executar esta tarefa
 4. Conte-me sobre um grande problema que ajudou a solucionar, no qual suas ideias foram bem aproveitadas e valorizadas.

- Empatia/ Comunicação

1. Conte-me sobre uma situação na qual você teve que convencer alguém do seu grupo a mudar de idéia e se obteve sucesso.
2. Conte-me qual a maior influencia que você deixou para sua equipe.
3. Qual a maior incompatibilidade que você teve na ultima empresa onde esteve e como se saiu?
4. Conte-me sobre uma situação em que você esqueceu de passar para frente uma informação importante. Como solucionou?

- Autoconfiança/ Dominância

1. Qual a coisa mais importante que você acha que fez por você mesmo?
2. Qual a situação mais perigosa que você já enfrentou e obteve sucesso?
3. Conte-me sobre alguma situação em que você teve que persuadir alguém a mudar uma idéia em algum trabalho.
4. Fale-me sobre alguma situação de risco que você teve que tomar alguma decisão e como se saiu.

- Flexibilidade/ Habilidade para ouvir

1. Conte-me sobre algum projeto que você desenvolveu e que não foi aceito pela chefia.
2. Fale-me sobre alguma situação em que você teve que reavaliar sua posição.
3. Quais as melhores sugestões de melhoria que você recebeu? De quem?
4. O que você faz para melhorar a satisfação das pessoas que trabalham com você bem como de seus clientes internos?

- Solução de conflitos/ Capacidade de lidar com pressão/ Foco em resultados/ Negociação e persuasão

1. Descreva-me uma situação em que você entrou em conflito com algum colega de trabalho. Como administrou essa situação?
2. Conte-me sobre uma negociação difícil em que você não obteve êxito.
3. Relate-me uma situação em que por maior que tenha sido o empenho, não atendeu a expectativa do seu cliente.

4. Conte-me sobre algum projeto de que você participou ou coordenou e precisou ter prazo prorrogado.

- Empreendedorismo/ Organização/ Capacidade de estabelecer network (trabalho em grupo).

1. O que você faz para se manter atualizado?

2. Quais os principais investimentos que você faz para sua carreira profissional e para sua vida?

3. Conte-me sobre algo que você desenvolveu juntamente com seus colegas de trabalho que teve alguma meta.

4. Conte-me sobre algum plano que você tem e que ainda não realizou.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A sociedade em geral passa por momentos de grandes transformações, exigindo a cada momento uma nova postura das organizações. Sistemas arcaicos serão, aos poucos, substituídos por outros mais ágeis e flexíveis. Sistemas de remuneração modernos podem proporcionar um ambiente de trabalho harmonioso, pois oferecem reais possibilidades de crescimento na carreira. Com isto, há um sentimento de valorização e respeito por parte de seus integrantes.

Investir nas habilidades e competências para os colaboradores poderá ajudar as empresas a vencerem um grande obstáculo que é a competição cada vez mais acirrada no mercado. Sabe-se que esta é uma das tarefas mais árduas para as empresas, tendo em vista a falta de conscientização de que este é um processo de fundamental importância para as organizações que quiserem se manter organismos vivos.

Percebe-se que as empresas que não possuem um programa desse tipo poderão ter problemas futuros em relação a seus talentos, pois estarão ficando em desvantagem diante de seus concorrentes. Entretanto, nem todas as organizações estão preparadas para esse tipo de inovação. Geralmente, quem adota um novo sistema dessa natureza é aquela que tem um projeto organizacional avançado, com estilo gerencial voltado para a administração participativa, possuindo poucos níveis hierárquicos e que passaram por um processo de mudança grande, onde o estudo e diagnóstico da cultura organizacional foram considerados.

Finalmente, pode-se concluir que uma grande fonte de vantagem competitiva para a maioria das empresas é o talento humano e este parece ter se tornado um recurso escasso e valioso para as organizações. Portanto, o investimento nas habilidades e competências passa a ser o grande diferencial competitivo para as empresas.

Destacando desta forma, a empresa Equagril a qual efetuou-se o estudo, e através deste, procurou-se identificar as características de um processo de seleção por competência a ser implantado no departamento de peças e acessórios da empresa Equagril, sendo que o mesmo foi discriminado passo a passo no desenvolvimento do trabalho, ou seja, para cada cargo foi descritos o perfil da vaga,

atribuições e responsabilidades, perfil pessoal e profissional e perfil de competências.

Caso a empresa venha adotar este método ela poderá ter as seguintes vantagens a seleção será feita com mais foco, objetividade e por um processo sistemático, maior consistência na identificação de comportamentos relevantes para a vaga, maior facilidade na avaliação do desempenho futuro, maior garantia de uma contratação de sucesso, boa adequação do profissional à empresa e à atividade a ser desempenhada e ainda, diminui a influência de opiniões, sentimentos ou preconceitos dos selecionados. Deste modo, fica a critério da empresa adotar ou não o plano desenvolvido neste trabalho.

Desta forma, a realização deste estágio tornou-se possível a prática da teoria que se aprendeu durante o curso de especialização, sendo que este período de estágio na empresa, propiciou ao aluno, um confronto entre a prática e a teoria, possibilitando ao mesmo, aplicar os conhecimentos adquiridos neste curso de especialização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 11. ed Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 1999.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça calidoscópio da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Gestão Plus. Editora Gestão e RH Editora S/C Ltda. Ano III, n. 05, julho/agosto 2000, p. 12,14,15, e 16.

HSM management. Editora Saraiva Ltda, n. 17, ano 3, novembro/dezembro, 1999, p. 40 a 46.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 5ª ed. rev. e ampl. São Paulo: LTR, 1996.

T & D Treinamento e Desenvolvimento. 40 ed. Editora T&D e Empreendimentos Culturais Ltda. ano IV, dezembro, 1996, p. 14 e 15.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competência**. São Paulo: Educator Editora, 2001.

RAE – Revista de Administração de Empresas. Fundação Getulio Vargas, v. 41, n. 1, janeiro/março, 2001, p. 8 a 15.

RAE – Revista de Administração de Empresas. Fundação Getulio Vargas, v. 42, janeiro/março, 2002, p. 36 a 49.

STORNER, J. A. F; FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro – LTC – Livros Técnicos Científicos. Ed. S/A., 1998.

ANEXOS

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

IDENTIFICAÇÃO

NOME: _____ SEXO: _____
ESCOLARIDADE: _____ IDADE: _____
CANDIDATO A VAGA DE: _____

ÁREA ESCOLAR

NESTE ITEM AVERIGUAR:

- a) Cursos que faz, que fez/ou que pretende fazer, bem como o local e horário escola atual;
- b) Como foi o desenvolvimento escolar? Houve irregularidades como aprovações ou interrupções?
- c) Vida social na escola (Participa ou participou de grêmios, atividades esportivas etc.).

ÁREA PROFISSIONAL

NESTE ITEM AVERIGUAR:

- a) Com que idade começou a trabalhar?
- b) As empresas em que trabalhou, observando as datas de admissão e demissão (São freqüentes? Configuram instabilidade profissional? Quais os motivos de saída das empresas? Solicitou demissão ou foi demitido? Como foi sua trajetória nas empresas? Cargos pelos quais passou? Nos quais sentiu-se melhor e qual a experiência adquirida?)

ÁREA FAMILIAR

NESTE ITEM AVERIGUAR

a) Como é constituída a família (pais, irmãos, esposo(a), filhos e outras pessoas que moram em casa)?

b) Como é o relacionamento com os familiares e as pessoas com quem convive?

Quais as características pessoais mais marcantes de cada um?

c) Pesquisar a profissão dos pais, quando o candidato for solteiro ou a profissão do esposo(a) quando for casado.

ÁREA SOCIAL

NESTE ITEM PESQUISAR:

- a) Passatempos prediletos, programas que costuma fazer nos finais de semana, que lugares gosta de frequentar.
- b) Como é o círculo de amizade?

AUTO-ANÁLISE

NESTE ITEM AVERIGUAR:

- a) A imagem de si mesmo, em termos de como se percebe nas várias situações da vida?
- b) A imagem que as outras pessoas fazem deles?
- c) Traços que marcam seu modo de ser, em termos de reações às situações difíceis, problemas e contrariedades.
- d) Características que considera positivas e negativas em relação a si mesmo.

SITUAÇÃO FINANCEIRA ATUAL

NESTE ITEM PESQUISAR:

- a) Como está a situação financeira em termos gerais?
- b) Quantas pessoas trabalham na família? O candidato contribui para o sustento da família?

MOTIVAÇÃO

NESTE ITEM PESQUISAR:

- a) O que está levando o candidato a concorrer a uma vaga nesta Empresa?
- b) Qual o grau de interesse específico pelo cargo a que se candidatou?

PARECER DO ENTREVISTADOR

NESTE ITEM REGISTRAR SEU PARECER SOBRE O CANDIDATO, ARTICULANDO E ENTREGANDO TODOS OS DADOS OBTIDOS NA ENTREVISTA, TENDO EM VISTA SEMPRE A ADEQUAÇÃO DO MESMO AO CARGO PRETENDIDO:

EM RELAÇÃO À CONTINUIDADE NO PROCESSO SELETIVO:

INDICADO ()

NÃO INDICADO ()

Entrevistador

Local

Data

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

Nome do candidato:

ÁREA ESCOLAR:

ÁREA PROFISSIONAL:

ÁREA SOCIAL:

AUTO ANÁLISE:

ÁREA FINANCEIRA:

MOTIVAÇÃO:

APRESENTAÇÃO:

CARRO:

DICÇÃO:

Parecer: _____

REGULAMENTAÇÃO DO RECRUTAMENTO INTERNO COMO PARTE INTEGRANTE DO RECRUTAMENTO MISTO

- 1) Os Gerentes não podem, em hipótese alguma, opor-se ou impedir a participação dos seus funcionários no Recrutamento Interno.
- 2) O funcionário aprovado e selecionado em Recrutamento Interno passará automaticamente a fazer jus, ao cargo e salário concorridos, pois não há, portanto, nenhum tempo de experiência.
- 3) Fica estabelecida abertura de Recrutamento Misto somente para os cargos iniciais, que impliquem em crescimento profissional e salarial e que não configurem uma promoção.
- 4) Fica diferenciado, assim, o Recrutamento Interno do processo de Promoção, sendo este último de responsabilidade da Gerência imediata e da Gerência de Divisão.
- 5) Os procedimentos de seleção a serem seguidos no Recrutamento Interno são os mesmos para o Recrutamento Externo.
- 6) A comunicação da abertura do Recrutamento Interno será feita através do edital, onde constarão os seguintes dados:
 - a) Cargo e número de vagas disponíveis
 - b) Horário e Local (setor, área), de trabalho.
 - c) Descrição sumária do cargo
 - d) Requisitos básicos que o candidato deve apresentar
 - e) Data e término das inscrições
 - f) Instruções de como proceder para a inscrição
 - g) Etapas da seleção
- 7) As inscrições serão feitas junto a DRH, mediante apresentação de "Curriculum Vitae" para análise. Em hipótese alguma serão aceitas inscrições após o prazo estipulado.
- 8) Todo funcionário antes de se candidatar ao Recrutamento Interno deve dar conhecimento por escrito ao titular do seu setor.

QUANTO AO RECRUTAMENTO EXTERNO

1) Busca-se obter através das fontes mais adequadas e disponíveis, candidatos que possam vir adaptar-se aos requisitos do cargo e necessidades da empresa.

2) Para efetuar o Recrutamento Externo é necessário estabelecer e manter relações de informação com:

- Universidades
- Centros de Educação e Informação
- Associações profissionais e similares

* Anúncios em jornais ou outros veículos de informações

* Solicitações pessoais.

3) Os candidatos interessados apresentam-se ao setor de Recrutamento e Seleção através do preenchimento do formulário "Solicitação de Emprego"

4) De acordo com a filosofia da Empresa, não deverão ser incluídos no processo seletivo os candidatos que:

- Estejam com processo na justiça do trabalho contra a Empresa, mesmo como testemunha em qualquer dos Escritórios Regionais.
- Qualquer caso de caráter excepcional deverá ser encaminhado para análise e aprovação da Diretoria.

5) Readmissão de funcionários

- De acordo com a Lei Trabalhista em vigor, a readmissão só poderá ser processada após 60 dias da data da demissão.
- Não será aceite solicitação de readmissão de ex-Funcionário que tenha sido demitido pela empresa.
- Para a inclusão de um ex-Funcionário no processo seletivo é necessário que a DRH realize uma pesquisa para verificação dos antecedentes profissionais e motivos de sua saída. Dessa pesquisa contará, sempre que possível, o parecer do último Gerente com quem o ex-Funcionário trabalhou.
- A resultada dessa pesquisa deve ser informada ao Comitê de Pessoal, para que decida quanto à aprovação ou não da readmissão.

- Qualquer caso de caráter excepcional, que se refira à readmissão, deverá ser submetido à aprovação do Comitê de Pessoal.

PRÉ-SELEÇÃO E SELEÇÃO DOS CANDIDATOS

- 1) O trabalho de pré-seleção é de responsabilidade do chefe do setor requisitante, gerente, superintendente ou diretor da área, em conjunto com a área de Recrutamento e Seleção.
- 2) A pré-seleção consiste em avaliar se as pessoas recrutadas e apresentadas pela área de Recrutamento e Seleção, através da ficha “Solicitação de Emprego” e “Curriculum Vitae”, cumprem com os requisitos exigidos pelo cargo, quanto a conhecimentos, aptidões e características pessoais, adaptando-se ou não às condições definidas e ajustando-se ou não ao estilo da Empresa.
- 3) Quando se fizer necessária avaliação mais apurada, a área requisitante deverá elaborar provas de conhecimentos técnicos específicos para serem aplicadas aos candidatos.
- 4) A elaboração, bem como a correção das provas é de inteira responsabilidade do Gerente do setor solicitante.
- 5) Através dessa etapa é determinado se o candidato deve ou não prosseguir no processo seletivo. Essa decisão é de estrita competência da chefia solicitante e deverá ser registrada em parecer, por escrito, a ser enviado à DRH/CDEP.
- 6) A etapa da seleção é realizada através de entrevistas individuais, nas quais:
 - Verificam-se e ampliam-se as informações do Curriculum Vitae.
 - Avaliam-se os conhecimentos e experiências, comparando-os com os requisitos do cargo.
 - Detectam-se as expectativas e projeções dos candidatos.
 - Analisam-se aspectos básicos como: apresentação pessoal, relacionamento interpessoal, traços de personalidade, critérios e valores profissionais.
- 7) Quando houver necessidade de aprofundar o conhecimento sobre o candidato no que se refere à dinâmica do comportamento e potencial de desenvolvimento, a área de recrutamento e seleção de pessoal, deverá aplicar e mensurar testes psicológicos.

8) No caso de alguns cargos, faz-se necessários uma sessão de grupo, estruturada através de debates e situações simuladas, com o objetivo de observar e analisar os candidatos. Essa observação é de responsabilidade da área de recrutamento e seleção de pessoal, em conjunto com a chefia requisitante.

9) Com base na análise integral do candidato, a gerência deverá tomar a decisão em torno do candidato a ser admitido.

10) No caso de divergências, poderão ocorrer as seguintes situações:

- Parecer favorável da área de Seleção e desfavorável da chefia requisitante. O candidato nesse caso não é admitido.
- Parecer desfavorável da área de Seleção e favorável da chefia requisitante. O caso é encaminhado ao Comitê de Pessoal para discussão, análise e definição.

11) Os candidatos que não forem selecionados, receberão uma comunicação da área de Recrutamento e Seleção (cartas padrão).

ACOMPANHAMENTO DO PERÍODO DE EXPERIÊNCIA

1) A área de Administração de Pessoal enviará ao Gerente imediato do funcionário recém-admitido, um formulário de "Avaliação do Período de Experiência", com o objetivo de avaliar seu desempenho nas atividades do cargo, observando suas características pessoais e atitudes em geral, grau de adaptação ao trabalho e à Empresa. O objetivo dessa avaliação é a tomada de decisão por parte da chefia imediata, sobre a efetivação ou não do funcionário.

2) Essa avaliação deverá ser realizada de forma conjunta entre a chefia e subordinado.

3) O formulário de Avaliação deverá ser entregue à chefia imediata do funcionário com um prazo de 15 dias antes do término do período de experiência.

4) A chefia imediata deverá devolver o formulário devidamente preenchido a DRH, no prazo de 5 dias úteis de antecedência da data do término do período de experiência, para que o Setor de Pessoal seja informado, em tempo hábil, sobre a decisão de efetivação ou demissão do funcionário.

CONDIÇÕES DE TRABALHO

- 1) Contratação permanente: quando a contratação é para preenchimento efetivo da vaga pertencente a o quadro de vagas.
- 2) Contratação temporária: quando a contratação é para preenchimento de vaga de estágio ou necessidade de funcionário por um período determinado de tempo. Nesses casos, a duração do contrato de trabalho será diferenciada:

Estagiários: mínimo de seis meses e máximo de um (01) ano, com carga horária que pode variar entre quatro, seis ou oito horas diária.

Temporário: mínimo de trinta dias e máximo de noventa dias.

MODELO DE FORMULÁRIO PARA LEVANTAMENTO DE PERFIL DE CANDIDATO

- Informações sobre o cargo:
 - Principais resultados ou atividades – o que faz?
 - Objetivo do cargo (para que o cargo existe) – porque faz?
 - Métodos e instrumentos de trabalho – como faz?
 - Responsabilidades por dinheiro, pessoas, materiais, etc...
 - Posição hierárquica: supervisão exercida/recebida
 - Rede de comunicação: contatos internos/externos, com que áreas/empresas, com que frequência.
 - Grau de autonomia e liberdade de ação: decisões que o ocupante pode ou não tomar.
 - Condições ambientais: fiscais, relativas e contingências, organizacionais, econômicas, etc...
 - Pontos críticos ou desafios do cargo.
 - Padrões de desempenho (pelo o que o ocupante será avaliado)
 - Cargos que dão acesso ao cargo e cargos para os quais ele dá acesso.
- Informações sobre o candidato
 - Escolaridade – formação básica e complementar.
 - Conhecimentos técnicos (diretamente relacionados com o conteúdo do cargo)

- Outros conhecimentos (gerais, línguas, etc...).
- Experiência Profissional:
 - * dentro ou fora da organização
 - * em que tipo de cargo/área/empresa
 - * tempo necessário
- Treinamento: a falta de conhecimento ou experiência pode ser suprida por treinamento? De que tipo?
- Características pessoais:
 - * idade, sexo, estado civil.
 - * habilidades, aptidões.
 - * atitudes, interesses, aspirações.
- Para cargos gerenciais: Características gerenciais (tomada de decisão, estilo de liderança, etc...).
- Informações sobre a unidade de trabalho
 - Sobre a área:
 - * Funções e objetivos
 - * Natureza da atividade
 - * Organograma e áreas com as quais mantém "interface"
 - * Condições atuais: volume de trabalho, condições ambientais.
 - * Normas internas: horário, disciplina, apresentação pessoal.
 - Sobre o grupo de trabalho;
 - * Composição do grupo: número de membros, idade, escolaridade, nível sócio-econômico, faixa salarial.
 - * Ritmo de trabalho do grupo. Motivações, aspirações, valores.
 - * Tipos de relacionamentos, integração, cooperação, competição.